

A ideologia da gestão da diversidade: análise dos conteúdos das revistas *Exame* e *Istoé Dinheiro*

The ideology of diversity management: analysis of the contents of brazilian magazines, Exame and Istoé Dinheiro

La ideología de la gestión de la diversidad: análisis de los contenidos de las revistas brasileñas Exame e Istoé Dinheiro.

Roseane Andrelo

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP
<roseane.andrelo@unesp.br>

Leonardo de Souza Marques

Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP
<leonardo.s.marques@unesp.br>

Resumo

A atuação dos movimentos sociais no início da década de 1970 provocou, dentre outras coisas, uma transformação nas relações trabalhistas ao inserir, na realidade das organizações, funcionários pertencentes aos grupos subalternizados. Desse momento em diante, o setor administrativo viu-se afetado com a possibilidade iminente de um conflito, para controlar e evitar esse fenômeno iniciou-se uma estratégia chamada "gestão da diversidade", que estabeleceu uma ideologia para lidar com as diferenças sociais no contexto organizacional. Nos anos seguintes, coube à atuação dos gestores, acadêmicos da área administrativa e à mídia especializada difundir os ideais da "gestão da diversidade". A tarefa deste artigo é compreender como as revistas *Exame* e *Istoé Dinheiro* abordam o tema da diferença social nas organizações e quais são seus conteúdos ideológicos. Os resultados obtidos apontam para: 1) o vínculo entre gestão da diversidade e o retor-

Abstract

The action of social movements in the early 1970s, caused, among other things, a transformation in labor relations by inserting, in the reality of organizations, employees belonging to subaltern groups. From that moment on, the administrative sector was affected by the imminent possibility of a conflict, in order to control and avoid this phenomenon, a strategy called "diversity management" was initiated. which established an ideology to deal with social differences in the organizational context, which established an ideology to deal with social differences in the organizational context. This article examines how the Brazilian business magazine *Exame* and *Istoé Dinheiro* approaches this phenomenon and what is its specific ideological content. Results show that: 1) the link between diversity management and financial return; 2) the fragility

Resumen

La actuación de los movimientos sociales a principios de la década de 1970 provocó, entre otras cosas, una transformación en las relaciones laborales al incorporar, en la realidad de las organizaciones, empleados pertenecientes a grupos subalternizados. A partir de ese momento, el sector administrativo se vio afectado por la posibilidad inminente de un conflicto. Para controlar y evitar este fenómeno, se inició una estrategia llamada "gestión de la diversidad", que estableció una ideología para abordar las diferencias sociales en el contexto organizacional. En los años siguientes, la tarea de los gerentes, académicos del área administrativa y los medios especializados fue difundir los ideales de la "gestión de la diversidad". El objetivo de este artículo es comprender cómo las revistas brasileñas *Exame* e *Istoé Dinheiro* abordan el tema de la diferencia social en las organizaciones y cuáles son sus contenidos ideológicos. Los resultados obtenidos señalan: 1) la relación entre la gestión de la di-

no financeiro; 2) a fragilidade do termo diversidade; 3) a fixação de papéis entre as diferentes identidades; 4) o uso da comunicação como ferramenta de apoio.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Diferenças sociais. Comunicação organizacional. Justiça social.

of the term diversity; 3) the fixation of roles between the different identities; 4) the use of communication as a support tool.

Keywords: Diversity management. Social difference, Organizational Communication. Social justice.

versidad y el retorno financiero; 2) la fragilidad del término diversidad; 3) la fijación de roles entre las diferentes identidades; 4) el uso de la comunicación como herramienta de apoyo.

Palabras clave: Gestión de la diversidad. Diferencias sociales. Comunicación organizacional. Justicia social.

Introdução

A gestão da diversidade, enquanto área de pesquisa e atividade organizacional, surge como resultado da adoção das leis conhecidas como “ações afirmativas”, na década de 1970 nos EUA.

A todo momento ouvimos o termo “diversidade”, em um anúncio publicitário, em uma matéria jornalística, em eventos esportivos e, como não poderia ser diferente, no discurso empresarial. No contexto organizacional, a palavra diversidade é acionada em diversas instâncias: na comunicação mercadológica, ao promover a venda de um produto ou serviço por meio de mensagens destinadas a públicos específicos, como as pessoas LGBTQIAP+, e na comunicação institucional, por meio de políticas e projetos, tais como a promoção de palestras no ambiente interno das organizações, ações de conscientização e construção de grupos de debate. Os exemplos mencionados integram atividades desenvolvidas no interior de projetos de gestão da diversidade.

A gestão da diversidade, enquanto área de pesquisa e atividade organizacional, surge como resultado da adoção das leis conhecidas como “ações afirmativas”, na década de 1970 nos EUA que, a partir de Miqueli Michetti (2017), eram, em resumo, um conjunto legislativo que obrigava organizações a contratarem pessoas de grupos excluídos. Ao promover a inserção de sujeitos historicamente antagônicos no interior das organizações, aumentou-se a instabilidade das relações de poder e se impôs um cenário de riscos e incertezas.

Como resposta a essa nova realidade irrompe a atividade de gestão da diversidade, iniciada por diversos autores, tais como: R. Roosevelt Thomas (1990), Nkomo e Cox Jr. (1999) e Fleury (1999; 2000). No Brasil, esse projeto político desponta, inicialmente, como um produto da ideologia tecnocrática, que dominava a escola administrativa do final do século XX e que pretendia construir um conjunto de práticas, discursos e regras para evitar o conflito decorrente do encontro entre grupos sociais antagônicos ao mesmo tempo que era capaz de manter intactas as estruturas de dominação. “Os administradores procuraram incorporar a novidade ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade, de forma a se anteciparem ao conflito. A gestão da diversidade tor-

nou-se, então, parte integrante da ideologia dos administradores” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.27).

A partir da crítica inaugural de Alves e Galeão-Silva em 2004, diversos autores identificaram, no discurso e na prática organizacional, inconsistências e contradições quando se referindo à gestão da diversidade, identificando vieses violentos, tecnocráticos e excludentes, que se referem a fraturas presentes nas telas das ações de igualdade e respeito. Em realidade, as ações de gestão da diversidade, no contexto contemporâneo (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p.27), obedecem a uma manifestação mercadológica que incentiva a competição e encobre a característica histórica e social da diferença.

Além da administração temos outro interlocutor nessa circulação de sentidos, a mídia. Reconhecendo que a mesma ocupa uma posição estratégica na mediação entre a realidade e a prática social, assim, a mídia relaciona-se com a circulação e (re)construção das práticas de gestão da diversidade.

A partir do que foi abordado e reconhecendo as particularidades da relação entre mídia e prática organizacional, pretendemos, a partir deste artigo, compreender como uma revista, especializada em negócios, representa a ideia de gestão da diversidade. Por meio da análise de matérias jornalísticas, buscamos identificar qual o conteúdo ideológico irrompe de suas produções de sentido.

Para a análise, escolhemos como objeto de estudo duas revistas – *Exame* e *Istoé Dinheiro*. A escolha se justifica pelo fato de ajudarem a pautar temáticas voltadas à gestão da diversidade entre gestores e líderes organizacionais.

No próximo item, apresentaremos a relação entre a perspectiva da diversidade e a perspectiva da diferença, em seguida abordaremos as contribuições da comunicação organizacional para compreender e promover projetos de ações políticos em prol de relações desiguais. Na sequência, seguem o desenvolvimento metodológico, os resultados obtidos e uma análise sobre o objeto, finalizando com algumas considerações.

Crítica ao modelo da diversidade

Diversidade é o termo principal quando acionamos discussões a respeito das diferenças sociais. A palavra em questão marca a nossa construção contemporânea sobre as relações desiguais e identidades. Porém, como indica Michel Nicolau Netto (2017), o termo não possui característica amorfa, pelo contrário, enunciar a “diversidade” significa posicionar-se enquanto pesquisador/ produtor de sentido, em uma perspectiva complexa e estruturada.

Mais do que considerar as desigualdades sociais, a diversidade “busca – dentro de um enquadramento universalista – abarcar as demandas por respeito e acesso a direitos por parte de grupos historicamente subalternizados” (MISKOLCI, 2015).

Como embate à estrutura da diversidade, irrompe uma nova forma de discutir as relações entre diferença e identidade, a perspectiva da diferença. Segundo Miskolci (2015, ao compreender que a primeira, por se originar do pensamento universalista, concebe a cultura como frágil e estática, composta por relações de poder horizontais, intelectuais, ali-

nhadas com a segunda perspectiva, busca uma “transformação de ordem institucional”. Nesse sentido, adotar as concepções da diferença significa reconhecer que é “impossível colocar diferenças lado a lado sem intercâmbios e transformações da cultura como um todo, tampouco ignorar que estas se deem, muitas vezes, de forma conflituosa”.

A perspectiva da diversidade não é pacífica, apenas busca contornar o conflito com uma concepção de sociedade multicultural baseada na expectativa de que o reconhecimento de grupos subalternizados não modificará as relações de poder e a própria concepção vigente de justiça e direitos. De forma direta – e um tanto impressionista – é possível dizer que constitui uma vertente política construída sob a perspectiva daqueles que detêm o poder, já têm acesso a direitos e propõem estendê-los a outros sem modificar a estrutura institucional em que se baseiam (MISKOLCI, 2015).

A diferença é um produto da identidade e esta condiciona aquilo que não se é, em outras palavras, a identidade é a maneira como enunciamos aquilo que não somos, a partir da nossa própria imagem, tida como regra.

A perspectiva da diversidade busca, ao reconhecer a existência de grupos sociais subalternizados, preservar as relações de poder e as normas sociais, culturais e o código de leis vigente. A crítica à perspectiva da diversidade se estende: “na perspectiva da diversidade, a diferença e a identidade tendem a ser naturalizadas, cristalizadas, essencializadas” (SILVA, 2000, p.73). Na concepção de Homi Bhabha (1998), a diversidade se funda em uma retórica radical, que compreende a cultura por meio de enunciações predatadas, fechadas, intercambiáveis, protegidas por uma identidade coletiva única.

Para superar as fragilidades da perspectiva da diversidade irrompe a perspectiva da diferença. Em seu cerne, a segunda defende que pensar as desigualdades requer reconhecer a existência de conflitos históricos e marcados por instituições, para além disso, seus defensores apontam para a necessidade de se repensarem as próprias noções de cidadania, para que “ela não seja apenas disponível a alguns, antes suficientemente democrática para abarcar a todos e todas” (MISKOLCI, 2015).

Intrinsicamente relacionada à perspectiva da diferença situamos as noções de identidade, na verdade, segundo Tomaz Silva (2000), a diferença é um produto da identidade e esta condiciona aquilo que não se é, em outras palavras, a identidade é a maneira como enunciamos aquilo que não somos, a partir da nossa própria imagem, tida como regra. Esse conceito constrói e sedimenta os binarismos presentes no discurso: o homossexual surge como identidade oposta ao heterossexual, tido como normal. “Ou seja, concebe-se todo um sistema de classificação, avaliação e hierarquização de outras identidades e de outras diferenças” (ROSSATO, 2023, p.59).

Nesse sentido, a perspectiva da diferença é fundamental para compreender como, por meio do discurso, a identidade e as normas se fixam na estrutura social, política e cultural da nossa sociedade.

A partir da perspectiva da diferença, Miskolci (2004) aponta a análise da normalização como ferramenta que reconhece as diferenças como inter-relacionadas e que se entrecruzam em uma matriz complexa, essencializadora e subalternizante.

Portanto, é fundamental considerarmos que a característica particular de sua construção é a relação conflituosa de poderes desiguais. Essa característica é o elo que conecta a perspectiva da diferença com os conceitos de comunicação, em especial sua subárea, a comunicação organizacional. Abordaremos essa relação no próximo capítulo, debatendo como projetos políticos, no contexto empresarial, podem se tornar uma forma de alcançarmos a justiça social e repensarmos modelos de cidadania.

Gestão da diversidade: um objeto da comunicação organizacional?

A gestão da diversidade, enquanto objeto empírico, surgiu na agenda de pesquisa da área da Administração no final do século XX e começo do século XXI e consolidou-se nesse campo de conhecimento. Com o passar dos anos, diversas autoras e autores identificaram particularidades nos estudos e práticas de gestão da diversidade e passaram a criticá-la, sobretudo pelo desejo da Administração de controlar o conflito entre identidades em distintas posições de poder e pela valorização da diversidade enquanto uma forma de se destacar financeiramente.

Com o desdobramento das críticas aos modelos de gestão adotados para lidar com a diferença, enunciada como diversa, outras áreas do conhecimento passaram a investigar este objeto empírico, é o caso da comunicação organizacional (CO), uma subárea dos estudos de Comunicação, à qual se filia esta pesquisa. Enquanto pesquisadores de CO, compreendemos o objeto aqui apresentado como resultado do relacionamento entre indivíduos em um determinado contexto, ou seja, para compreender/analisar/desenvolver planos de gestão das diferenças nas organizações, precisamos enunciá-la como um objeto da comunicação relacional.

Portanto, é fundamental, antes de discorrermos sobre as relações entre a comunicação organizacional e as diferenças no contexto empresarial, situarmos de que local estamos falando ao apresentarmos a comunicação, nesse sentido, ressaltamos:

A comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e escutar, entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender. (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).

A partir do que foi exposto por Cleusa Scroferneker, podemos entender que mais do que uma simples conversa, a comunicação possui a potência necessária para criar uma interação respeitosa, um encontro entre a identidade e a diferença no qual ambas são mutuamente afetados e novos conhecimentos/sentidos/verdades são produzidos. Sendo assim, essa pesquisa adota a perspectiva relacional da comunicação que, a partir de Ângela Marques e Luiz Martino (2015, p. 33), é compreendida como um “tipo específico de relação social”. Vera França (2016, p. 158) define essa relação como: “um processo de globalidade, em que sujeitos interlocutores, inseridos em uma dada situação, e através da linguagem, produzem e estabelecem sentidos, conformando uma relação e posicionando-se dentro dela”.

A comunicação relacional sustenta a perspectiva de um processo de negociação de sentidos, de encontros e desencontros entre sujeitos que compartilham visões de mundo, valores e percepções, portanto, a relação da comunicação com a questão das diferenças e identidades é intrínseca.

A comunicação, enquanto objeto de estudo, se caracteriza por ser produto do relacionamento entre dois ou mais interlocutores/identidades que produzem um novo sentido, em um determinado contexto. Para além disso, como motor de transformação social, a comunicação convive – e abraça – o conflito, como nos explica Dominique Wolton (2022, p.52): “a comunicação é sempre um risco e uma aposta, que depende também de um receptor que, evidentemente, perturba as condições de troca. É com o receptor intervém igualmente o papel do contexto”.

Para França (2016), a comunicação é um processo reflexivo, no qual os interlocutores se afetam, em movimento circular. Para Marques e Martino (2015, p.34), “o encontro com o outro, em sua dimensão comunicacional, estética e política, se expressa sempre de forma agonística, na qual um indivíduo incita e interpela o outro por meio da dúvida, do estranhamento, do convite à interlocução”. Braga (2012) também aborda a questão de afetação/transformação do relacionamento comunicativo sendo que, em sua visão, a comunicação produz algo novo, de forma sutil e gra-

dual, a qual o autor nomeou de transformação mútua:

Creio também que as mudanças parecem funcionar melhor em reverberação mútua. Não basta que, tendo alguém dito alguma coisa, um processo/efeito se faça em mim, que me modifica, porque eu estava aberto a essa modificação. Parece-me mais interessante pensar que, em interações sucessivas, as pessoas reverberam umas sobre as outras, “se escutam” mutuamente – e, por processos incrementais, se modificam a partir de aportes múltiplos e entremeados. Assim como, historicamente, se modificam as instituições (BRAGA, 2012, p. 5).

De forma semelhante à construção das identidades/diferenças, a comunicação é o processo pelo qual “percebemos que não podemos nos compreender individualmente, mas que só podemos existir e compreendemo-nos na relação com o outro” (MAFFESOLI, 2003, p. 13). Para Baldissera (2004, p. 86-87), o interlocutor, quando envolvido em uma relação comunicativa, “é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-socioculturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se”.

A comunicação relacional sustenta a perspectiva de um processo de negociação de sentidos, de encontros e desencontros entre sujeitos que compartilham visões de mundo, valores e percepções, portanto, a relação da comunicação com a questão das diferenças e identidades é intrínseca. Sendo assim, é fundamental, para a construção de políticas de acesso aos bens sociais, elaborar o posicionamento estratégico – e estruturante – da comunicação.

Pensar a comunicação organizacional, enquanto atividade acadêmica e profissional, perpassa o reconhecimento das empresas como construções discursivas, produtos do encontro entre identidades distintas, ou seja, a comunicação funda as organizações.

[...] não se reduz, pois, a estruturas físicas (quando existentes), equipamentos e/ou recursos financeiros. Compreende, sim e principalmente, pessoas em relação, laborando para que os objetivos comuns e claramente definidos sejam atingidos. Tem-se, novamente, a noção de relação como central, isto é, assim como a ideia de relação constitui-se basilar para a comunicação, também o é para a noção de organização. (BALDISSERA, 2009b, p. 6).

Temos, segundo Maria Eugênia Porém e Tamara Guaraldo (2020, p. 196), que as organizações são “um fenômeno psicossocial, político e cultural constituído por meio da interação”, essa interação de ordem comunicativa é expressa por meio de “ações, comportamentos, atitudes, valores, crenças, técnicas e habilidades individuais e/ou coletivos que dão vida às organizações”.

Estudar uma organização significa reconhecer que o relacionamento entre seus interlocutores produz uma série de sentidos que circula em diferentes esferas sociais. A partir de Mariana Carareto, Renata Calonego e Roseane Andrelo (2021, p. 230), temos que “as organizações tornam-se meio e resultado da estrutura social, política e econômica”. Portanto, seus discursos são influenciados e influenciam nas dinâmicas culturais e sociais.

O aporte teórico advindo da perspectiva relacional da comunicação transformou as pesquisas da área de CO e serviu de base para autoras e autores lançarem uma série de críticas às inconsistências das políticas de gestão. Sobre as atividades gerenciais, em específico da gestão da diversidade, Jaime (2011, p. 83) identificou que a base teórica dessa atividade advém de autores como Thomas e Ely (1996) e Cox (1991) que, apesar de algumas diferenças, assemelham-se em um objetivo comum: “se for bem gerenciada, a diversidade melhora o desempenho do negócio, representando uma importante fonte de vantagem competi-

va para as empresas”. Nesse sentido, pretendemos superar essa perspectiva, concordando com Rossato (2023), de que a gestão das diferenças deve se basear em cenas de dissenso/conflito, transpassadas por processos comunicacionais, mobilizado por redes de resistências para que seja possível construir um ambiente de abertura para o diálogo.

Reformular uma prática de gestão perpassa a perturbação de uma produção de sentido dominante, motivada por discursos ideológicos, sócio e historicamente construídos. Partindo-se desse pressuposto podemos afirmar que os discursos da grande imprensa não são arbitrários, ao contrário, refletem uma proposta que se adequa aos interesses de alguma classe social.

Pretendemos, a partir desta pesquisa, identificar como uma mídia de negócios aborda a questão das diferenças no contexto organizacional e qual seu conteúdo ideológico. O percurso metodológico e os resultados obtidos serão apresentados no próximo item.

A quase totalidade das publicações analisadas vinculou a questão das diferenças no ambiente de trabalho com uma perspectiva funcionalista.

A análise da *Istoé Dinheiro* e da *Revista Exame*

A investigação contou com o levantamento e leitura das revistas brasileiras *Istoé Dinheiro* e da *Revista Exame*. As etapas de investigação envolveram: (1) estabelecimento do termo de pesquisa adequado para a investigação, o qual consideramos as palavras “diversidade na empresa”; (2) mapeamento das matérias

sobre o tema apresentado; (3) leitura das reportagens; (4) investigação dos conteúdos e sentidos acionados.

A identificação das publicações foi realizada durante a primeira quinzena do mês de agosto de 2022 e obtivemos 152 textos. Pelo filtro escolhido identificamos que: na *Revista Exame*, circularam 53 publicações, sendo a primeira escrita há 11 anos, com o título “Chefe, sou gay”, já a *Istoé Dinheiro* publicou 99 matérias, com a primeira em maio de 2016, intitulada “Lucrando com a diversidade”. A revista *Istoé Dinheiro* possuía um blog especializado no assunto, o blog Diversidade Corporativa, de Maurício Pestana, porém, a última publicação foi de abril de 2021, o que nos leva a crer que ele foi descontinuado.

Perspectiva da eficácia

A quase totalidade das publicações analisadas vinculou a questão das diferenças no ambiente de trabalho a uma perspectiva funcionalista. Como discutido, essa perspectiva não promove uma transformação dos grupos socialmente marginalizados.

A construção de sentido é apresentada de diferentes formas: 1) a ideologia é incluída logo no título das obras, como nos seguintes casos: “A diversidade traz vantagem competitiva, diz relatório de EXAME Research”, “Lucrando com a diversidade”, “A empresa com

diversidade gera melhores resultados”, “Diversidade sexual é benéfica para empresas, diz pesquisa”; 2) o sentido é expresso no decorrer das produções textuais, como na passagem: “Para além de melhorar a cultura organizacional e a reputação, as empresas se tornam mais lucrativas. Uma pesquisa da McKinsey feita em 15 países, com mais de mil marcas, apontou que as mais diversas e inclusivas são 25% mais propensas a ter lucratividade acima da média. A Accenture também mostrou que o lucro pode ser 20% maior”. Esse fragmento apresentado foi retirado do texto intitulado: “Por que é tão difícil tornar empresas diversas e inclusivas?”, publicado por Caio Zaio em maio de 2022, na revista *Exame*.

Analisamos como essa ideologia é construída: desenvolve-se uma série de argumentos favoráveis à contratação de pessoas de grupos subalternizadas ao mesmo tempo se constrói, discursivamente, um argumento de que a inserção dessas identidades não irá impactar em mudanças culturais na organizações, ao contrário, as pessoas contratadas, além de gerar novas oportunidades para a empresa, se adequarão à cultura organizacional.

Apresentamos no Quadro 1 outras produções textuais com perspectiva funcionalista:

Quadro 1 - Produções textuais que evocam a diversidade humana como elemento produtivo

Publicado em	Título da matéria	Excerto	Autoria	Data de publicação
<i>Istoé Dinheiro</i>	As empresas que não incorporarem o tema da diversidade vão ficar para trás	As corporações que abrem espaço para esse tema são as que têm, claramente, maior capacidade de entregar serviços que realmente atendam as necessidades do cliente.	Hugo Cilo	08/06/2017
<i>Revista Exame</i>	Para Microsoft e Salesforce, a diversidade é uma vantagem competitiva	Empresas entendem que um ambiente diverso é mais criativo, e a criatividade gera inovação. Ao entender que diversidade é uma vantagem competitiva, essas empresas levam essa questão a outro patamar.	Renata Antunes, Renata Faber e Victoria Auada	26/11/2020
<i>Revista Exame</i>	Saudáveis, felizes e rentáveis: o sucesso das empresas inclusivas	Ao traçar uma relação entre diversidade e performance, a pesquisa da McKinsey mostra que as empresas diversas apresentam um Ebit (lucro antes de juros e impostos) 53% acima da média de seus pares.	Miguel Icassatti	29/07/2021
<i>Istoé Dinheiro</i>	Empresas que apostam em diversidade são reconhecidas	Iniciativas de reconhecimento de suas políticas de diversidade servem a dois propósitos igualmente interessantes: um deles é a sinalização do mercado de que o caminho está correto; o outro, é que a publicidade dada a tais iniciativas serve de benchmark.	Ricardo Ivanov	25/02/2022

Fonte: elaborado pelos autores

Os excertos destacados apontam para o sentido de que a diversidade é uma ferramenta para o desenvolvimento de uma organização competitiva e lucrativa. Ressaltamos que essa

ideologia não é capaz de resolver a questão das desigualdades e discriminações no ambiente de trabalho, quanto mais nas demandas por respeito e acesso a direitos. Afinal, sua máxima é baseada na tolerância, que não compreende o se deixar afetar e transformar.

A tolerância se constrói ao observar elementos que comprometem/expõem a situação vivenciada pelos corpos subalternizados, como, por exemplo: as piadas que acontecem nas organizações, com teor racista/homofóbico e causam desconforto nas pessoas que a vivem. Essa experiência pode conturbar a ordem/gerar um conflito, portanto, essa possibilidade deve ser controlada, ou seja, a problemática do humor não é questionada, ela é apenas proibida para não gerar uma instância na gestão.

No próximo tópico apresentaremos as noções identificadas para a palavra “diversidade”, compreendemos que a mesma se classifica como elemento discursivo da contemporaneidade, acionada por diversos interlocutores que disputam sentido para o termo em questão, por isso, levantamos a seguinte questão: qual é o principal sentido da diversidade? Ele parte de uma noção universalista?

Essa polissemia do sentido da diversidade permite que a própria palavra não acione sentido único, não se relacione com uma significante próprio e se torne um elemento linguístico vazio.

Diversidade como ideologia

Diversidade é o termo êmico para acionar as diferenças no contexto organizacional e todas as publicações utilizaram essa palavra para apresentar/discutir questões identitárias nas empresas e, através da leitura dos textos, percebemos o propósito ideológico envolvido nesse discurso: apropriar-se das culturas subalternizadas, organizá-las em grupos identitários seg-

mentados e binários (pretos/brancos, homossexuais/heterossexuais, mulheres/homens e idosos/jovens), estruturá-los em posições fixas e manter as relações de poder, sem realizar uma crítica às instituições/organizações.

Corroborando as críticas realizadas pela perspectiva das diferenças identificamos uma característica do uso desmedido do termo “diversidade”. A palavra possui uma polissemia de sentidos e vacila no tratamento das diferenças, baseando-se em estruturas frágeis, o termo ora assume uma posição de centralidade no enunciado da diferença ora é acionado como um complemento para um marcador particular. É o caso de dois títulos jornalísticos: “Diversidade & preconceito” (*Isto É Dinheiro*) e “Diversidade etária no ambiente de trabalho” (*Exame*).

Essa polissemia do sentido da diversidade permite que a própria palavra não acione sentido único, não se relacione com uma significante próprio e se torne um elemento linguístico vazio. Esse fenômeno provoca, entre tantas coisas, outra faceta da naturalização: o mito da aceitação ou da tolerância. Esse mito se verifica ao acionarmos a palavra “diversidade” como algo dado, préexistente na sociedade, que não foi construído através de processos

de disputas históricas, desse momento em diante passamos a aceitá-lo, como na matéria publicada pela *Istoé Dinheiro* em novembro de 2020, intitulada: “Diversidade é aceita por 77% dos brasileiros”.

O texto publicado pela redação da revista destaca que uma pesquisa realizada pelo instituto Oldiversity revelou que 77% dos brasileiros aceitam a “busca por maior diversidade e representatividade dos públicos em todos os âmbitos, sejam sociais ou profissionais”. A publicação aponta para um cenário de aceitação das diferenças entre as identidades e revela a problemática do universalismo: colocar as diferenças lado a lado.

Como explica Miskolci (2015), é impossível colocar as diferenças lado a lado e, na verdade, a diversidade busca contornar o conflito, partindo da essência de grupos que detêm o poder e desejam estender alguns direitos aos grupos minorizados, sem uma renegociação política, ou seja “não é mero acaso que boa parte das políticas envolvendo diversidade e multiculturalismo se apresentam como adendos, programas complementares para ‘colorir’ o já existente com uma suposta aura ‘democrática’”.

Sendo assim, reafirma-se a existência da diversidade para miná-la de sua característica marcante, que é a opressão e o acesso desigual aos bens sociais. Observamos isso na passagem do texto intitulado “O dever das empresas para promover a diversidade no mercado de trabalho”, publicado em 29/07/2021, pela *Exame*, com uma reflexão de Liel Miranda, presidente da Mondelez Brasil, na qual o autor escreve que “diversidade é um fato, pois, antes das diferenças impostas por regras sociais ou pela situação econômica, somos todos iguais em nossa humanidade”.

A característica desenvolvida neste item condiciona a existência do próximo aspecto que apresentaremos: a determinação dos papéis que cabem aos atores sociais.

Fixação dos papéis exercidos pelos diferentes atores sociais

Como mencionamos anteriormente, a organização, com os discursos em prol da diversidade, pretende colocar-se como um ator que não possui responsabilidade na construção da sociedade moderna. Porém, em determinados momentos (mês do orgulho LGBTQIA+, mês da mulher, mês de combate ao racismo...) essa organização se apresenta como aliada dos grupos subalternizados e que busca por justiça social.

Podemos identificar o exposto em matérias como “No Pride Month, empresas reforçam compromisso com comunidade LGBTQIA+”, publicada pela *revista Exame*, em junho de 2021. Na matéria em destaque podemos ver uma incursão de distintas organizações em uma cultura particular, a das identidades LGBTQIA+. Nesse movimento são recolhidos elementos dessa cultura que são circulados para a avaliação das entidades sociais, estabelecendo um sentido sobre essas identidades e (re)construindo-as.

Verificamos essa apropriação em passagens como: “o BNY Mellon vem promovendo iniciativas como posts de apoio à causa LGBTQIA+ nas redes sociais, conteúdo para explicar a importância dos pronomes (ele, ela, seu, sua), guia para ser aliado de pessoas trans e webinars”. Aqui podemos observar a prática baseada em culturas estáticas, que

desconsideram todas as transgressões que existem nas identidades subalternizadas, além das diversas ações sem princípios transformadores. Na mesma matéria, a seguinte passagem: “retrata de forma genuína e espontânea a verdadeira perspectiva sobre a pluralidade e o amor, pelo olhar das crianças”.

Na matéria pretende-se uma naturalização das práticas dissidentes de sexualidade, a partir da suposta condição de ingenuidade das crianças. Essa prática esconde uma problemática na vivência dos corpos abjetos, como a estigmatização e a lgbtphobia experienciada no ambiente escolar, ou seja, vivida por crianças² dos grupos subalternizados, que muitos antes de se autointitularem já são, forçadamente, identificadas.

Além de fixar uma posição para a organização, como uma entidade externa às demandas dos grupos subalternizados, ocasionalmente, se apresenta como socialmente responsiva, lutando por causas justas e igualitárias. Os discursos que circunscrevem a temática apresentada também estabelecem a posição de outros dois importantes atores: os grupos subalternizados e os líderes organizacionais.

A partir dos tópicos identificados, observamos que a diversidade parte de uma ideologia dominante, voltada para o universo gestor que busca produzir uma pessoa adaptada às necessidades das organizações.

Começamos por identificar a posição dos grupos subalternizados: “é muito comum notar que o trabalho de diversidade e inclusão nas empresas começa normalmente por meio de pessoas que geralmente se identificam como parte de um grupo que não se sente incluído naquele ambiente”. O fragmento retirado da matéria “Por que é tão difícil tornar empresas diversas e inclusivas?”, da *Revista Exame*, revela a posição do grupo minorizado, ou seja, se reconhecer e construir redes de resistência.

Reconhecemos que, para a execução de um plano de gestão pautado na perspectiva da diferença, a atuação de grupos minorizados é fundamental. Como nos conta Rossato (2023), para a criação de diálogos transformadores é necessário a construção de redes de resistência e de mobilização. Porém, essa atuação tem que provocar uma atualização das relações de poder. Vale ressaltar que, como preveem os Estudos Culturais e a Teoria Queer, as disputas de poder não buscam uma subversão completa das estruturas de dominação, mas uma atualização de relações desiguais.

Para atualizarmos relações desiguais, é necessário avaliarmos a posição dos grupos dominantes na construção hegemônica, nesse sentido as revistas analisadas constroem um discurso particular. Para a classe masculina, branca e heterossexual, que são, em sua maioria, os líderes organizacionais, se aplicam as características de salvador, expressas, por exem-

² Existem diversas pesquisas, no campo da Educação e Pedagogia que versam sobre os corpos subalternizados no ambiente escolar, para conhecer mais apresentamos o artigo: Heteronormatividade e abjeção na escola: reflexões construídas junto a um grupo LGBT no interior de São Paulo, das autoras Ana Paula Brancaloni e Sylvia Amorim, publicado em 2017.

plo, na publicação “Fiz um desabafo, não imaginava a repercussão, diz CEO da Bayer”, publicada em 30/03/2017, por Camila Pati, na *Exame*. A matéria foi escrita a partir de uma publicação no LinkedIn do CEO, que denunciava as estruturas racistas em processos de recrutamento e seleção e se destacou na rede social em questão. Aqui, cabe uma reflexão: quantas pessoas pretas já não denunciaram as estruturas racistas de processos seletivos?

Não pretendemos, com o parágrafo anterior, dizer que pessoas brancas não possuem papel ativo na eliminação das estruturas racistas, ao contrário, o racismo é uma construção branca, porém, inspirados por Ribeiro (2017), questionamos sobre o que podem o preto e o branco falar? Pelo fragmento anterior, aplaudimos quando uma pessoa com acesso aos bens sociais estende uma parcela de seus direitos ao outro e não reconhecemos os intensos conflitos dos grupos subalternizados.

Também podemos observar essa característica na matéria “Autor incentiva ‘aliança’ de homens e mulheres para acelerar diversidade no trabalho”, da *Exame*, publicada em junho de 2022. Assim como o primeiro texto, que não pretendia discutir a posição do homem branco na construção das estruturas raciais³, o segundo também não aborda as masculinidades no ambiente de trabalho⁴, responsáveis por construir os sujeitos-padrão nesse contexto, mas busca apresentá-los como heróis que almejam a justiça social.

A partir dos tópicos identificados, observamos que a diversidade parte de uma ideologia dominante, voltada para o universo gestor que busca produzir uma pessoa adaptada às necessidades das organizações. Nesse sentido, a narrativa da diversidade no ambiente de trabalho é um discurso travestido de progressista que busca a aceitação da sociedade para as necessidades do capital.

Desta constatação surge um questionamento: em que lugar se encontra a comunicação na construção da gestão da diversidade a partir desse levantamento contextual? Para essa indagação partimos da noção de que a comunicação seria enunciada em diversas matérias das revistas apresentadas, porém, esse fato não se tornou verdadeiro e identificamos menções à comunicação em 6 publicações. No próximo tópico apresentaremos as perspectivas que orientam as discussões sobre aspectos comunicativos.

A comunicação nos planos de gestão da diversidade

A comunicação como elemento estruturante da relação e da produção de sentido que circula, não só na sociedade moderna, como no contexto organizacional, não foi enunciada. Nesse sentido, identificamos um único paradigma para a posição ocupada por esse campo do conhecimento nas práticas organizacionais: o informacional.

Através da leitura das produções textuais dessas duas revistas podemos perceber que a comunicação foi enunciada a partir de uma noção ferramental. Sua principal função – e

3 Para entender mais, sugerimos a leitura do artigo: Branquitude acrítica e crítica: A supremacia racial e o branco anti-racista, do autor Lourenço Cardoso, publicada em 2010.

4 Para entender melhor, sugerimos a leitura do artigo: Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres, das autoras Cláudia Eccel e Carmem Grisci, publicada em 2011.

usamos esse artigo com o peso que a perspectiva o carrega – é apoiar a execução de planos de gestão da diversidade, atuando através de manuais de conduta, regras de não violência e mediações, prevenir crise que surjam de uma variável externa, expor as ações realizadas pelas organizações para a validação da sociedade e servir como um canal de denúncia. Podemos observar essa perspectiva a partir do Quadro 2.

Quadro 2 - A comunicação no contexto de gestão da diversidade

Publicada em	Título da matéria	Excerto	Autoria	Data de publicação
<i>Revista Exame</i>	Por que é tão difícil tornar empresas diversas e inclusivas?	Líderes precisam ser capacitados em temas como respeito, empatia, acolhimento, micro agressões e comunicação não violenta	Caio Zaio	29/05/2022
<i>Revista Exame</i>	Precisamos de mais negros às mesas, mulheres no comando, empresas diversas	A sociedade é comunicadora em potencial e exige uma responsabilidade maior das empresas.	Fábio Eduardo de Pieri Spina	25/06/2021
<i>Revista Exame</i>	Vivi Duarte assume cargo inédito no Facebook: “Propósito em todo lugar”	As empresas têm responsabilidade com a sociedade e que se saem bem aquelas que demonstram seus propósitos. Meu trabalho passa também por ajudar as agências a comunicar.	Marina Filippe	02/06/2021
<i>Istoé Dinheiro</i>	A igualdade é colorida	É necessário fazer censos demográficos internos, criar e escutar os canais de denúncia e colocar metas e indicadores para estabelecer uma curva ascendente.	Sueli Osório	26/06/2020
<i>Istoé Dinheiro</i>	A diversidade de gênero passou a ser relevante para a empresas	Há diversificação nos consumidores, então faz todo o sentido existir diversificação nas companhias para elas conseguirem se comunicar com o máximo possível de consumidores.	Marcelo de Paula	28/08/2020
<i>Istoé Dinheiro</i>	Empregos para comunidade LGBTQIA+ começam a se abrir	As iniciativas são essas, grupos de diversidade dentro das empresas e esse tema na pauta dos veículos de comunicação da nossa área e dos congressos. A gente entende que é muito relevante falar desses temas.	Agência Brasil	19/06/2022

Fonte: elaborado pelos autores

Apresentamos no quadro os excertos que utilizam o termo comunicação ou ferramentas que são atribuídas a práticas comunicativas, como canais de denúncia. A partir da leitura dos textos, que foram simplificados nos excertos, percebemos que em nenhum momento foi apresentada a comunicação a partir de uma perspectiva relacional, sendo enunciada como um apoio para a execução gerencial e mercadológica.

Portanto, as narrativas afirmam, em geral, uma perspectiva universalista, vinculada à valorização da diversidade enquanto uma ferramenta mercadológica de competitividade e retorno financeiro, atribuindo um conjunto de características naturais para às diferenças sociais, pautada no mito homogeneidade cultural e política, na qual os indivíduos são iguais perante a lei. Nesse sentido a diversidade é uma empreitada, travestida de sensível, que encobre relações desiguais e mantém estruturas de poder intactas.

5 Conclusão: uma busca por brechas discursivas

Nosso objetivo, como comentado no início deste artigo, foi compreender como a *Revista Exame* e a *Istoé Negócios* discorrem sobre o tema das diferenças sociais no contexto organizacional, realizando uma síntese de seu conteúdo a fim de compreender qual ideologia é relacionada ao termo “gestão da diversidade”.

A classificação realizada apontou, em suma, as seguintes perspectivas: 1) a valorização da diversidade como elemento produtivo para as organizações, tornando-as mais criativas, adaptáveis e rentáveis, deixando de problematizar as experiências e a cidadania, ou seja, não provocando transformações políticas para os grupos subalternizados; 2) a diversidade como elemento polissêmico e universalista, sendo que o termo “diversidade” reflete uma manobra de homogeneizar relações, encobrindo as demandas históricas dos movimentos sociais; 3) papéis fixos aos atores sociais, os grupos subalternos ocupam um lugar estabelecido historicamente e os grupos dominantes são seus salvadores, que ora ou outra estendem o acesso aos direitos sociais; 4) a comunicação como ferramenta de gestão, utilizada como aporte de planejamentos estratégicos – e ideológicos – a complexidade da comunicação é encoberta, afinal, o potencial transformador do diálogo é indesejado, sendo assim, sua função é a de transmissão.

Desta forma, a mídia se ajusta à ideologia tecnocrática e aos desejos das políticas neoliberais, sua preocupação centra-se na contenção dos movimentos sociais e na manutenção relações de poder. Mas o mercado é onipotente? É possível superar os modelos ideológicos dominantes?

Em nossa concepção essa é uma empreitada necessária e possível, acreditamos que existem brechas na construção discursiva – e consequentemente prática – que permite aos corpos subalternizados elaborarem uma atuação política e uma transformação social. Pensarmos um plano de gestão das diferenças no contexto organizacional requer o reconhecimento dos conflitos e a existência das desigualdades, nesse sentido, indicamos a contribuição teórica, metodológica e prática advinda dos saberes interseccionais, uma ciência situada que possibilita identificar as encruzilhadas de opressão vivenciadas por distintas identidades. Além disso, é preciso superar as concepções de culturas frágeis e estáticas, compostas por identidades fixas e imutáveis, afinal, quanto mais o tempo passa, mais difícil fica responder: quem sou eu?

Referências bibliográficas

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, p. 20-29, 2004.

AKOTIRENE, Carla. Interseccionalidade. São Paulo: Sueli Carneiro; **Pólen**, 2019, p. 113. Edição do Kindle.

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

BALDISSERA, R. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, [S. l.], v. 4, n. 7, p. 228-243, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593. [organicom.2007.138954](https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954). Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954>. Acesso em: 12 dez. 2022.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, [S.L.], v. 6, n. 10-11, p. 115, 18 dez. 2009. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.

BALDISSERA, Rudimar; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Discursos, identidades e relações de poder: dinâmicas e emergências em comunicação organizacional. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (13.: 2019, maio 06-09: São Paulo). **Anais**. São Paulo: Abracorp, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/201796/001105760.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 dez. 2022.

BRAH, A. Diferença, diversidade, diferenciação. **Cadernos Pagu**, [S. l.], n. 26, p. 329-376, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8644745>. Acesso em: 26 jul. 2022.

BRAGA, José Luiz. “Constituição do Campo da Comunicação”, In: FAUSTO NETO; ANTONIO, José Luiz Aidar; PRADO, Sérgio Dayrell Porto (orgs.); **Campo da Comunicação, caracterização, problematizações e perspectivas**, João Pessoa: Editora UFPB, 2001.

BRAGA, José Luiz. Interação como contexto da Comunicação. **Revista Matrizes**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da USP. São Paulo, v. 6. n. 1, p. 25-42, jul-dez. 2012.

CALONEGO, R.; CARARETO, M.; ANDRELO, R. Entre os interesses empresarial e público: impactos da comunicação organizacional diante da desinformação. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 11, n. 21, p. 227-246, 2021. Disponível em: <https://revistare-lacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/697>. Acesso em: 12 dez. 2022.

FERREIRA, C. S.; ANDRELO, R. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, Goiânia, Goiás, v. 19, n. 1, p. 142-156, 2016. DOI: 10.5216/ci.v19i1.39124. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/ci/article/view/39124>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto e a pesquisa em comunicação: Uma abordagem relacional. In: MOURA, Cláudia Peixoto; LOPES, Maria Immacolata Vassalo. **Pesquisa em Comunicação: Metodologias e Práticas Acadêmicas**. 23. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 153-174. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/39883/2/veraObjeto-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

JAIME, Pedro. **Executivos negros**: racismo e diversidade no mundo empresarial – uma abordagem sócio-antropológica. 2011. 553f. Tese. (Doutorado em Antropologia Social.) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

LIMA, Fábيا. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p.109-127.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim: teoria pós moderna da comunicação. **FAMECOS**, Porto Alegre, v. 10, n. 20, p. 13-20, abr. 2003. Quadrimestral. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/iberoamericana/N%C3%83%C6%92O%20https://www.sci-magojr.com/index.php/revistafamecos/article/download/3198/2463>. Acesso em: 18 dez. 2022.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MARTINO, Luís Mauro Sá. A Comunicação, o comum e a alteridade: para uma epistemologia da experiência estética. **Logos**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 31-44, 28 dez. 2015. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/logos.2015.19600>.

MISKOLCI, Richard. Diversidade ou diferença? **Revista Cult**. São Paulo, 05 set. 2015. Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/diversidade-ou-diferenca-2/>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MICHETTI, Miqueli. O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. **Contemporânea** – Revista de Sociologia da UFSCar, São Carlos, v. 7, n. 1, (2017), jan./jul. 2017.

NICOLAU NETTO, Michel. A Diferença do Discurso da Diversidade. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 7, n. 1, jan/jun. 2017. p. 39-61.

PORÉM, Maria Eugênia; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão. Comunicação Organizacional na perspectiva de empresas micro e pequenas. In: BICALHO, Joana D’Arc. **Comunicação Estratégica**: a visão de 23 renomados autores em 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 189-218.

ROSSATO, Jean Felipe. **Comunicação organizacional sobre diversidades**: sentidos propostos por confederações patronais brasileiras. 2022. 236 f. Tese (Doutorado) – Curso de Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/237998>. Acesso em: 24 maio 2023.

SCROFERNKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, [S.L.], v. 13, n. 31, p. 47, 14 abr. 2008. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2006.31.3392>.

SILVA, Tomaz Tadeu. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, T.T. (Org.), **Identidade e diferença**, Petrópolis: Vozes, 2000, p. 73-102.

Data do recebimento: 29/05/2023

Data do aceite: 20/06/2023

Dados dos autores:

Roseane Andrelo

Possui graduação em Comunicação Social - habilitação em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1994), mestrado em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2002) e doutorado em Educação Escolar, pela Unesp de Araraquara. Desenvolveu estágio na Université Paris III - Sorbonne Nouvelle, como bolsista da CAPES. É professora da graduação e da pós-graduação da Universidade Estadual Paulista, câmpus de Bauru. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Jornalismo, atuando principalmente nos seguintes temas: rádio, comunicação dirigida, comunicação educativa, educação corporativa, mídia-educação e educação às mídias.

Leonardo de Souza Marques

Possui graduação em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2021) e atualmente cursa o mestrado do PPGCom, em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.